

商品開発からみた生保マーケティング・ アプローチの進化

——「暮しの保険」と「ライフアカウント L. A.」——

金 瑤

1. は じ め に

マーケティングの手法が日本に導入されたのは第二次世界大戦以降であるが、本格的な発達をはじめたのは、アメリカにおける理念や技法の影響が強まり、また高度大衆消費社会に入った1950年代の後半からである。その最初に脚光を浴びた分野は市場調査であった¹⁾。生命保険業においては、生命保険協会および個別会社で市場調査が実施され、その調査結果が商品開発等に生かされるようになり、生命保険に対する消費者の需要の創造に大きく貢献したと考えられる²⁾³⁾。その典型的な成功事例として日本生命の「暮しの保険」(定期付養老保険)を挙げることができる。

次の段階では、マーケティングを総合的に遂行するために、マーケティング戦略ないしマーケティング・ミックスの概念が導入されて、マーケティング・マネジメントの中心課題となったが、それが一般の企業に浸透しはじめたのは1960年代後半になってからのことである⁴⁾。生命保険業においてもコンシュマリズムの台頭した1960年代後半に入ってから、総合的マーケティングが展開されていったのである。この点については生保各社の社史で確認することができるが、一例をあげれば明治生命の社史によると、「総合的なマーケティング体制の充実を目指

し、業務調査室に商品開発、広報の業務を担当させて機能を拡充していたが、（昭和）44年に継続率向上施策、営業職員制度全般の業務を含めた総合的なマーケティング推進の中核本部として営業諸制度の改革、商品改革など『最強の外野づくり』を推進⁵⁾していた。

1970年代と80年代では、より一層の需要の創造と拡大を図るために、販売チャネルの拡大の他に、転換制度⁶⁾、大型の保障性商品、セグメント商品、金融性商品が開発された。さらに90年代に入ると、市場の成熟化を背景に、リスク細分型商品などの商品開発、保険料割引制度などの工夫もなされてきた。

このように販売チャネルの拡大を中心としながら新商品の開発などを合わせて行なってきた生保会社のマーケティング戦略は、新契約獲得にウェイトをおいたものであったといえる。1980年代までは経済成長による可処分所得の増加にも助けられ、上述の戦略は生保会社のマーケティング目標である新契約高・保有契約高の拡大をもたらしたといえる。

しかし、1990年代では、バブル崩壊後の経済の停滞による所得の伸び悩み、規制緩和の促進、消費者ニーズの多様化など、生保企業を取り巻く経営環境が従来より厳しさを増してきたことを背景に、多くの生保企業は業績不振に陥り、従来のマーケティング戦略の抜本的な見直しを迫られるに至っている。そのためこの数年来、従来の販売志向から顧客志向ないしはマーケット志向へとマーケティング理念の転換を行ない、顧客ニーズの満足や顧客とより良い関係を構築・維持・強化することを目指すマーケティング理念を掲げて、企業の存続と成長を図ろうとする傾向が強まってきており、商品開発（たとえば、明治生命が2000年に発売した「ライフアカウント L. A.」）やアフターサービス（たとえば、第一生命が「お客様サービス担当制度」を導入したこと）、チャネル（たとえば、営業職員の給与体系の改正）などにおいて、顧客と長期にわたって取引を継続できるような諸方策が講じられている。

そこで本稿では、上述のような状況認識に基づいて、生保会社がどのようなアプローチで顧客ニーズの変化に応えるべくマーケティング活動を展開してきたのかを、次の二つの新商品開発を事例にしながら究明することを課題とする。その第一のケースは、生命保険業にマーケティングの手法が導入された1950年代後半に開発され、その後20年にわたって日本生命の主力商品の座を占めていた「暮しの保険」である。この商品の発売は、定期付養老保険がその後生保業界の主力商品となるきっかけともなった。もう一つのケースは、明治生命の「ライフアカウント L. A.」（3年ごと利差配当付利率変動型積立終身保険）である。「2000年日経優秀製品・サービス賞 最優秀賞 日経金融新聞賞」を受賞したこの商品は従来の生保商品のコンセプトと異なり、貯蓄機能と保障機能を分離し、生保商品の自在性、利便性を高めた新しいものであり、その後他社は争って類似の保険商品を開発し追随している⁷⁾。

本稿の課題を究明するために、まず第2節で戦後から現在に至るまでの生保商品開発の変遷をレビューし、第3節と第4節で、「暮しの保険」と「ライフアカウント L. A.」がどのような経営環境の下で、どのようなプロセスを経て開発されたのかを明らかにする。そして、第5節では、二つの事例を比較し、商品開発の背後にある生保会社のマーケティング・アプローチの進化を究明する。最後の第6節では上述の課題で明かにしたインプリケーションに基づいて、顧客志向のマーケティングという観点から、問題点を浮彫りにし、また今後の生命保険マーケティングについて若干の私見を述べる。

2. 生命保険新商品の開発の変遷

—顧客ニーズの変化との関連を中心に

まず顧客ニーズの変化との関連を中心に、戦後から現在までの各年代において

どのような商品が開発されたかを考察する。

生保企業は復興・再建を図るために戦後さまざまな企業努力を行ったが⁸⁾、その中で、消費者のニーズにマッチした商品を開発することが、新契約を獲得するための一つの重要な手段であったと考えられる。生保各社は1948年後半に相次いで従来の年払・半年払保険を小口化した月掛保険を発売した。デビット・システム⁹⁾を採用したこの月掛保険は、戦後勤労者世帯が増大する中で保険料支払方法が世帯の収入サイクル（月給制）にマッチしたため広く受け入れられることとなった。

1950年代後半に入ると、自動車事故の多発や慢性的なインフレーションの進行などを背景に、消費者の生命保険への欲求は貯蓄ニーズから「少ない保険料で大きな保障」への動きを強めてきた。このような消費者ニーズの変化を背景として、これまでの養老保険中心の個人保険分野で画期的な定期付養老保険の発売が実現した¹⁰⁾。日本生命が1959年に「暮しの保険」という名称の定期付養老保険を発売したのを契機に、各社とも次々と定期付養老保険の開発を行い、この定期付養老保険が主力商品化していくことになった。定期付養老保険と並んで戦後の市場創造に大きく貢献した商品としては、1964年に発売された災害保障特約がある。これは、1960年代の高度成長に伴い激増してきた交通事故など災害に対する保障ニーズの増大に対応し、生保分野を拡大する意味を含めて発売されたものである。

1960年代後半に入ると、所得の急速な上昇と保障額の大型化に対応して、定期付養老保険の倍率の大型化、災害保障を組み込んだいわゆる大型保障商品の発売が次第に広まっていった。さらに、1968年に中高年層の保障市場をターゲットとした定期付終身保険が発売された。

1970年代に入ってから、生命保険がほぼ全世帯に普及したことを背景に、既契約者の買増需要、買換需要を喚起すべく、中高年層、女性、若者などの特定層を対象としたセグメント商品、高倍率の定期化商品および転換制度¹¹⁾が開発さ

れた。

1980年代においては、生保会社は、死亡保障、老後保障、貯蓄ニーズなど多様化した顧客のニーズを満たすべく、主力商品である定期付終身保険に老後保障を確保するための多様なオプションを付加する商品戦略を展開した。また、顧客の貯蓄、投資ニーズに応じて開発された一時払養老保険が1980年代はじめに発売され爆発的な売れ行きを示した。さらに、老後の生活資金を確保するための新種個人年金保険が発売された。

バブル崩壊後の1990年代に入ってから、保険契約の見直し、低料商品への関心の増大など、顧客の生保商品を選別する目が厳しくなっている中で、生保会社は顧客の保険料負担を軽減する商品の開発を行なった。たとえば5年ごと利差配当付保険、無配当保険、リスク細分型保険の発売、一定基準以上の高額契約について保険料を割り引く制度、契約者を単位とした割引制度（たとえば日本生命の「保険口座」）が設けられた。さらに、2000年には明治生命が顧客のニーズの多様化、保障見直しの自在性、利便性に應えるべく、アカウント型商品「ライフアカウント L. A.」を発売し、一つの契約で多様な保障ニーズを満たすことができると同時に、死亡、医療、介護の保障を同時に見直すことを可能にした。また、市場の成熟化を背景に多くの会社が新規顧客の獲得だけではなく、契約者との長期のリレーションシップの構築・維持・強化に注力し始め、「生涯一契約」をめざした商品戦略を展開している。

以上戦後から近年に至るまでの新しい生保商品の開発を顧客ニーズの変化との関連を中心に概観したが、それを簡単にまとめたものが表1である。

表1 顧客ニーズの変化と新商品の開発

年代	顧客ニーズの変化	新商品の開発
戦後～1950年代半ば頃	貯蓄ニーズ	月掛保険
1950年代後半～1960年代	交通事故など災害に対する死亡保障ニーズの増大	定期付養老保険、災害保障特約、定期付終身保険
1970年代	死亡保障ニーズの増大	高倍率の定期化商品、セグメント商品、転換制度
1980年代	ニーズの多様化、死亡保障、貯蓄・投資ニーズ、老後保障	特約の多様化（医療、介護、年金など）、一時払養老、新種個人年金
1990年代～現在	保障の見直し（自在性、利便性）、低価格商品への関心、医療保障、老後保障	保険料割引制度、医療保険（大手による単品医療保険の発売）、アカウント型商品、生涯一契約

3. 「暮しの保険」の開発プロセス

3-1. 「暮しの保険」開発の背景

前述したように、日本でマーケティングの手法が本格的に導入されたのは1950年代後半で、最初に脚光を浴びた分野が市場調査¹²⁾である。生保企業においても市場調査が商品開発に活用され始めたのはこの時期である。日本生命の「暮しの保険」はその好例である。

1950年代半ばからは、日本における社会経済情勢は大きく変化し、一般大衆の生命保険に対する需要も大きく変わってきた。すなわち、産業構造の変化、大都市への人口集中、夫婦を中心とする小家族制への移行、高いインフレーション、消費生活の高度化による貯蓄余力の低下、社会保障制度の不備等の理由から、扶養主である夫等の家計中心者の所得にのみ頼って生計を維持しなければならない家計が多くなった。そのため、一般大衆は家計中心者の死亡に対する生活保障を

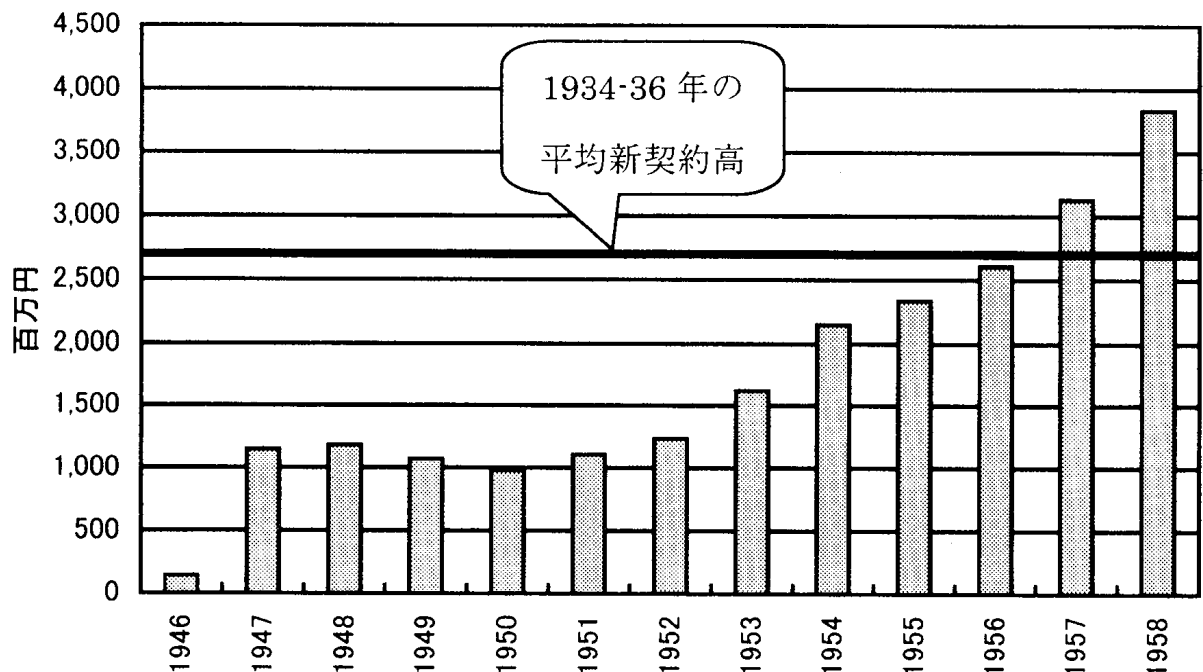
切実に求めるようになった。

このような一般大衆の保険需要の変化にもかかわらず、生保会社の戦略の主眼は新商品の開発よりも依然として既存の主力商品の量的拡大におかれていた。契約者の選択できる範囲は保険種類、保険金額、払い込み年数などに限られ、一つの商品に複合的な機能を盛り込むまでには至っていなかった¹³⁾。

他方において、1950年代に入ってから生保会社では外野経営が問題としてクローズアップされていた。周知のとおり、日本の生保会社は戦後業務の回復を図るために新契約獲得に奔走した。その時にとられた方式は営業職員をいかに多く集めるかといういわゆる増員第一主義であった。一方、戦後インフレの進行は営業職員の給与にも大きな影響を及ぼし、インフレに即応して固定給¹⁴⁾の増額が行われた。特に1948年の労働基準法施行により、営業職員も労働者として労働組合運動に参加するようになり、安定生活給の保障を揚げた賃上げ攻勢が活発化し、固定給の面でも増額が行われた。さらに新契約獲得のための増員政策は新人給与の優遇と固定給の増額を助長した。月掛保険の販売と営業職員の質的低下は、既契約の継続率の悪化となって現われ、営業職員の給与はコスト高を招来した。また、インフレの進行によって生保会社の実質的な新契約高は戦前に比べて低い水準にとどまった（実質的な新契約高の状況は図1を参照）。そこで、営業職員の給与における固定給の増加および実質的な新契約高の減少がもたらした生保企業の収益の悪化を解決することが、生保経営の重要な課題となったのである。このような問題を解決するためには、新契約高増加のための増員の推進、新契約費の低下によるコストの削減、営業職員の1人あたり新契約高の増加すなわち営業職員の募集能率の向上が緊急課題となった。生保企業の収益を改善するためには、営業職員に対する教育・訓練を強化することによって、その生産性を向上させることが必要であるが、他方、保険金額を増大させることも非常に効果的であった¹⁵⁾。

また、日本生命では1956年を起点とする5カ年計画の大綱の一つであるプロッ

図1 換算新契約高の推移



（注：換算新契約高は、1934-36年の物価指数を100とし、それに対する各年度の物価変動の影響を除いた新契約高を指す。）

出典：『インシュアランス生命保険統計号』、『日本統計年鑑』各年版より作成

クシステムを、1957年の全国支社長・月掛営業部長会議で発表されてから1年半の準備期間を経て、1959年7月から実施された。ブロックシステムとは、営業職員の担当地域を定め、各自がその地域内における既契約の維持保全と、その地域を中心とした新契約の募集活動を行なう制度であった。これは新契約と集金の合一活動による販売生産性の向上、それを基準とした給与の安定向上、継続率の向上と新契約費コストの改善、契約者サービスの徹底などを目的としている。ブロックシステム導入時の一般的な労働需給情勢は労働力不足と賃金水準の上昇局面にあったので、日本生命を含む主力生保企業がさらなる成長と発展を維持していくためには営業職員層を高効率、高給与の体制に組み入れることが必要不可欠になってきた。そのためには営業職員の育成が重要であり、また営業職員に高給与を与えられるような商品政策も必要となった¹⁶⁾。

3-2. 「暮しの保険」の開発と発売

このような時代背景と経営課題のもとで、日本生命は1957年に顧客の生命保険に対する需要動向の市場調査を行った。市場調査の方法は次のとおりである。

(i) ねらい：商品政策の一環として、大衆の生命保険に対する意識構造および生命保険需要の実態をさぐるという観点から市場情勢の分析を行なった。(ii) 調査地区と調査対象：東京都内3区をはじめとする7つの都市において4000世帯を抽出して調査を行なった。調査の結果、(i) 生命保険加入率が概ね70%であったこと、(ii) 生命保険会社に対する意見として、商品に対する希望が最も多く、60%を占めていたこと、(iii) 加入理由は、「家族保障」が40%で最も多く、「老後準備」が30~35%、「貯蓄」が20~25%、「こどもの養育資金」が15~30%であること、などが分かった。これらの調査結果は、今後の商品のあるべき姿としては、単に一つの効用を単独に打ち出すよりも適切な新味と顧客感情との調和を考えて新しい効用を織り込むことが必要であることを示唆していた¹⁷⁾。

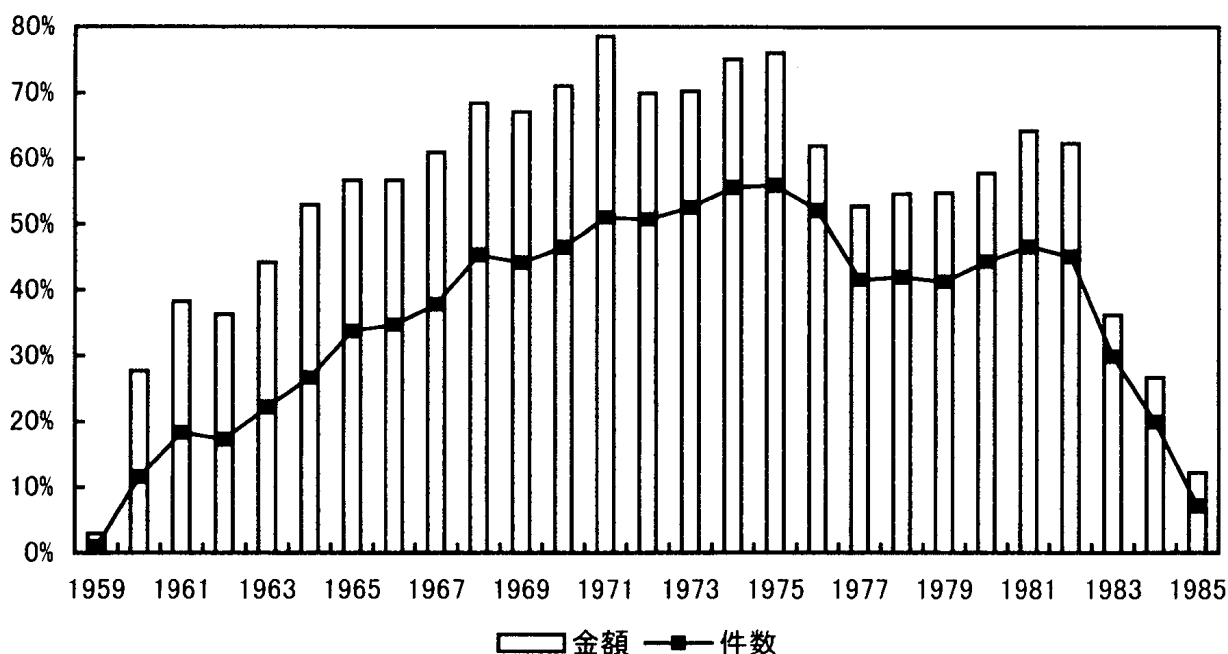
この市場調査の結果で明らかになった顧客の保険商品に対するニーズの変化に対応する新商品を開発するために、日本生命は1958年7月に新種保険委員会を設置した。この委員会では「戦後平均寿命の伸展、家族制度の崩壊、貯蓄能力の低下等が社会保障制度の不完備と相俟って、大衆が自己の家族の生活保障、老後の生活準備に対し、自己の力において、より積極的、意欲的に解決を図らざるを得ない状況」にあり、それに対応して、「養老保険の内容である生存保険と定期保険を分離し、家族保障対策の必要な顧客は定期に重点を、老後対策の必要な顧客は生存に重点をおく保険」を新種個別保険としてまず第一に取り上げたのである¹⁸⁾。その結果開発されたのが「暮しの保険」とネーミングされた定期付養老保険であり、1959年7月から発売された。

この保険は、同一保険期間で金額の異なる死亡保険と生存保険の組み合わせから成り立っているもので、この組み合わせを一定範囲内で自由に選択できる

（1.5倍から3倍の間で満期保険金と死亡保険金の倍率を決められる）。加入当初は死亡保障中心の設計で、低廉な保険料で高額保障を得ることができ、家計収入の増加に伴って満期保険金を死亡保険金と同額まで増額して、老後の生活資金に充てることをねらいとした。

発売当初は、新しい発想の商品であること、販売技術が従来の商品に比べてやや複雑である点が影響し、新契約に占める比率は小さかった。そこで営業職員に対する成績計上の取扱を改正し（養老部分よりも定期部分の計上を多くした）、募集への誘因を強化したことが奏効し、1年後には新契約高に占める割合が10%を超えた。また、60年下半期を「暮しの保険全員必獲大運動期間」という積極的な販売促進を図った結果、61年度には個人保険新契約件数の17%、新契約高の37%を占めるに至り、主力商品となった¹⁹⁾。（図2を参照）

図2 「暮しの保険」の新契約占率の推移



出典：『インシュアランス生命保険統計号』各年版より作成。

4. 「ライフアカウント L. A.」の開発プロセス

4-1. 「ライフアカウント L. A.」開発の背景

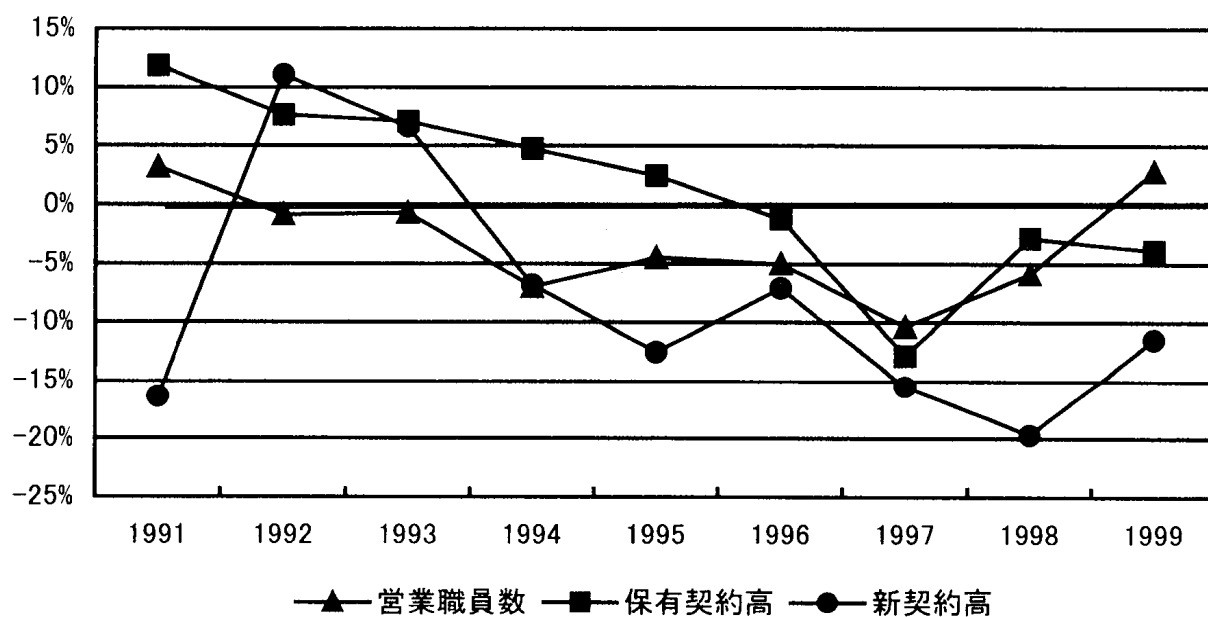
「ライフアカウント L. A.」が開発された背景ないし経営環境は次のようである。

90年代に入ってから、新契約が伸び悩み、解約の増加により保有契約が97年から3年連続減少し、さらに超低金利政策の影響による資産運用の逆ざやなど厳しい状況が続く中、生保会社の収益が悪化した。

日産生命をはじめ数社の生保会社の破綻により、生保会社の経営健全性に対する消費者の認識が高まり、ソルベンシーマージン比率、格付など生保会社を評価する眼が従来より厳しくなった。

このような経営環境を背景に、従来の販売チャネルの拡大を中心とした新契約・保有契約高の増大という明治生命を含む大手生保会社のマーケティング戦略²⁰⁾に限界が生じ、営業職員の増加が必ずしも新契約高および保有契約高の増加をもたらさなくなるような状況が生じた（たとえば、明治生命の営業職員数と契約の状況を示した図3を参照）。その原因の一つを示したのが図4であり、それによると、新契約率は90年代において減少傾向にあり、とくに96年以降は解約・失効率が新契約率を上回るようになったのである。解約・失効率の上昇によって、営業職員が増加し、新契約高が増えても、保有契約高は減少した（例えば1999年）。さらに、保険契約の転換²¹⁾およびセット商品である定期付終身保険に対するマスコミの批判が高まるなど、生保会社は解決すべき課題を多く抱えていた。そこで一部の会社が優良顧客を獲得するために、顧客囲い込み商品を発売し、保険料の割引を行なうなど、価格競争力を重要なマーケティング手段として位置付けるようになったのである。

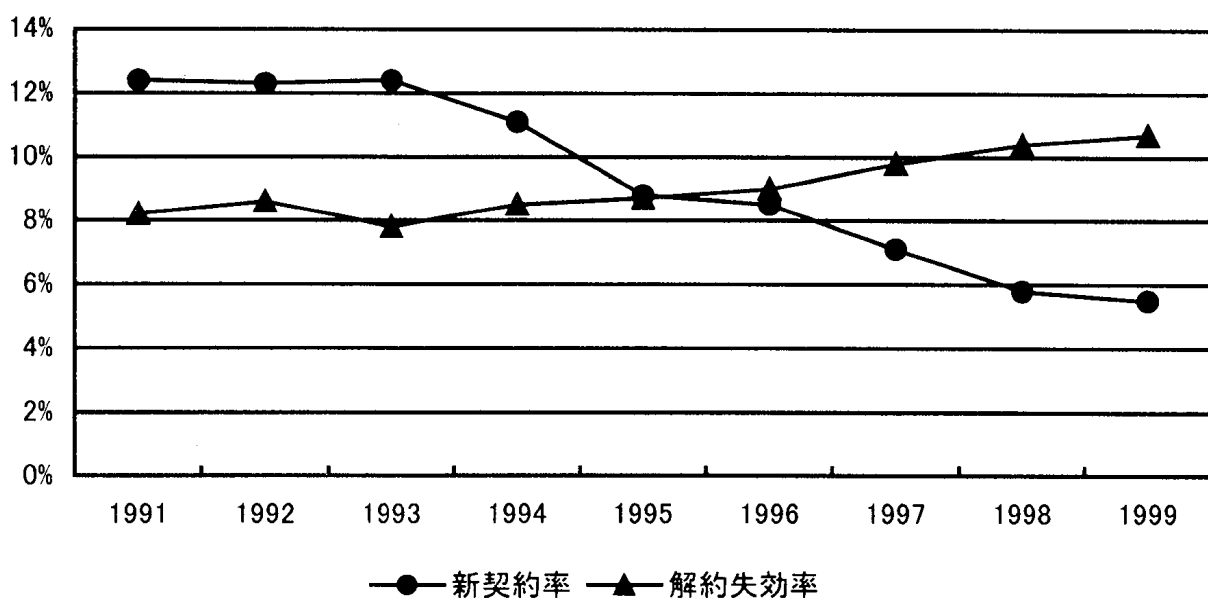
図3 明治生命の営業職員と契約状況



（注：各年度の対前年増減率を示した。）

出典：『インシュアランス生命保険統計号』各年版より作成。

図4 明治生命における新契約率と解約・失効率の状況



出典：『インシュアランス生命保険統計号』各年版より作成。

4-2. 「ライフアカウント L. A.」の開発と発売

以上のような状況を背景に、業界第4位の明治生命は、競合他社の価格競争には安易に加わらず、顧客にすぐれた商品やサービスを提供することによる競争優位を確立することを決め、1999年から新商品の開発に着手したのである。従来の既存商品の改良ではなく、21世紀のデファクトスタンダードとなる保険、創業120周年にふさわしい商品を開発することを21世紀に向けた目標とし、1999年3月に社内で初めて、専門性を持つ若手（平均年齢30代前半）を中心とする社内横断的プロジェクトを立ち上げた。

顧客ニーズを把握するためにまず市場調査を行なったが、それは通常のニーズ調査ではなく、「不満調査」であった。独自の調査と、専門の調査機関を活用した調査を行うほか、従来は商品開発に活かすことがなかった解約時の顧客アンケートを集めて、分析を行なった。さらに、商品コンセプトができあがった時点で営業職員（トップレベル、新人、問題のある営業職員を含め合計30人）と顧客（200人）に対してインタビュー調査を行い、顧客だけではなく販売する側の意見を聞き、商品開発に取り入れた。

調査の結果、顧客の不満が大きく次の3つに集約されることが分かった。（i）生保商品に融通が利かないこと、（ii）保険の仕組みや内容がわかりにくいこと、（iii）アフターサービスが少ないこと。そこで、これら3つの不満を解決することを基本的な商品コンセプトとしたのである。

商品のコンセプトが策定されてからは、商品の特性と販売チャネルの整合性、価格設定、ターゲット市場の選定、商品ポートフォリオにおける既存商品との位置付け、顧客維持、重ね売り、顧客紹介などの検討を行なったが、この中で多くの時間を費やしたのが既存商品との位置付けであった。当時、明治生命の主力商品であった定期付終身保険はマーケットで「金のなる木」²²⁾であるので、「ライフアカウント L. A.」の導入に伴って、これを売り止めすることは、会社にとって

非常にリスクの高い選択になりかねない。しかし、「ライフアカウント L. A.」と定期付終身保険を並売すると保障内容が重複するので、両者を商品ポートフォリオの中にどのように位置付けるかが問題となる。最終的には経営トップの判断により定期付終身保険を売り止めて、「ライフアカウント L. A.」を主力商品と位置付けたのである。

「ライフアカウント L. A.」の商品特徴および仕組みについて以下に詳しく説明しておこう。

従来の生保商品たとえば定期付終身保険の場合、保障内容を見直す主な方法は転換であったが、転換をすると見直したい部分だけではなく契約全体の見直しとなるので、合理的に見直すことが難しい。これに対して、「ライフアカウント L. A.」は一つの契約の中で保障と保険料の見直しが毎年できる「生涯一契約」であり、アカウントという新しい仕組が導入され、これによって保障部分と貯蓄部分が明確化され、契約者は保障部分と貯蓄部分の内訳を自由に決めることができる。主契約のアカウントには貯蓄機能と保険料調整機能があり、アカウントに払い込まれた毎回の保険料は、その中から必要な保障の特約保険料に充当され、残った部分は利息をつけて積み立てられる（その利率は3年ごとに見直されるが、最低保証を設定している）。したがって、毎回の保険料より特約保険料の方が大きければ、貯まっていた積立金を取り崩していくことになる。つまりアカウントへの積立額を調整することにより、保障額とは別に保険料をコントロールすることができる。アカウントの積立金は3年に一度は原則として積立金の30%までを手数料なしで引き出すことができる。特約として、死亡保障（定期保険特約など）、医療保障（入院保障特約など）、介護保障、生前給付保障などを付け加えることができるので、顧客は自分のライフステージに合わせて保障のポートフォリオを自由に変えることができる。各特約の保険料はアカウントから振り分けられるため、死亡、医療、介護などの保障を同時に見直すが可能となる。このような

仕組みをもつ「ライフアカウント L. A.」は従来の日本の生保商品と異なる新しい商品であり、そういう意味で、前例がなくお手本もない約款などの基礎書類の作成などから監督官庁の認可を取得するまでに困難な道のりがあった。

さらに、商品面での工夫として「ライフアカウント L. A.」の場合、契約の長期継続を図るために「1年ごとボーナス」、「5年ごとボーナス」という「ハッピー L. A. ボーナス」制度を設け、優良顧客の囲い込み手段として、「ハッピー L. A. ボーナス」がアップする「夫婦通算優遇制度」を導入した。

契約者との長期にわたるお付き合いを継続させるために、商品の仕組みだけではなく、次のようなチャネルにおける販売方法の革新も行なわれた。(i) 新商品を主力商品と位置付ける場合、主力商品としての制約もあるので、主力チャネルである営業職員のよさをどのように引き出すかが考慮され、営業職員が年1回顧客に「ハッピーレポート（年次報告書）」を手渡すようにした（アフターサービスの組み込み）、(ii) 生涯一契約、アフターフォローの重要性を強調するために、主契約部分については責任準備金比例のレベルコミッションに変えた、(iii) インターネットホットラインを設け、契約内容の照会、各種手続き、「ハッピーレポート」の入手ができるようにし、サービスの充実を図った、(iv) 営業職員だけではなく顧客に対しても商品教育を行なった、(v) 販売手法としては従来と違う「L. A.」販売方式、「L. A.」型商品説明をとった。

セールスプロモーションにおいては、複数メディア（テレビコマーシャル、新聞、雑誌）によるプロモーション、商品性理解に向けたビデオや CD-ROM の配付などが行われた。また発売1年前から全支社に営業教育部長の職制を新設し、ライフプランニングアドバイザーを配置する、といった社内組織の刷新も実施された。

5. 生保会社のマーケティング・アプローチの進化

一新商品開発の事例研究を通じて

第3節および第4節ではそれぞれ「暮しの保険」と「ライフアカウント L. A.」の開発について考察したが、以下では、この二つの事例を比較しながら新商品開発の背後にある生保会社のマーケティング・アプローチの進化について検討する。

「暮しの保険」は、日本の生命保険業界にマーケティングの手法が導入され、本格的な市場調査にもとづき開発された最初の商品の一つであるが、このような市場調査によって把握した顧客のニーズを商品開発に活かした結果、ヒット商品となったといえる。この商品の開発の背景には前述のように1950年代における生保会社の外野経営が抱えていた課題があったが、それを解決するために生保会社は営業職員の採用、教育・訓練、管理の強化だけではなく、市場調査によって消費者の生命保険に対するニーズを幅広く分析し、営業職員を効率的に活動させるための市場の開拓、顧客のニーズに適合する商品の発売とそれに基づくニード話法の研究などにも、真剣に取り組んだのである。

しかし、「暮しの保険」が、顧客のニーズにマッチし、また営業職員の募集能率の向上にもつながる商品であるにもかかわらず、当初の販売状況は必ずしも芳しいものではなかった。その重要な原因の一つは、商品開発の段階で営業職員に対するインセンティブづくりを仕掛けていなかったことにあると考えられる。周知のとおり、生命保険に対する消費者のニーズは潜在的であり、セールスマンによる対面販売が必要といわれているが、顧客ニーズばかりではなく、販売する側すなわち営業職員の販売意欲を如何に引き出すかも非常に重要である。

「生涯一契約」を謳い文句とした「ライフアカウント L. A.」の場合は、保険契約の利便性、自在性を求める顧客のニーズに応え、さらに成熟市場における顧

客との長期にわたる取引を実現するために開発された商品である。商品にアカウントの仕組みを設け、顧客が一つの契約の中で保障と保険料の見直しを毎年できるようにし、また、毎年「ハッピーレポート」を届けることによりその時点での保障内容や保険料の内訳、積立金の推移を表示し、商品の透明性を高めたといえる。

顧客との長期的な関係を構築するための方法としては、商品の仕組みだけではなく、顧客と実際に接して商品を販売しサービスを提供する営業職員にインセンティブを与えることも重要である。すなわち、保険契約の継続率の向上を図るために営業職員の給与体系を改正したこと（主契約部分についてはレベルコミッション、特約部分については従来どおりの比例給中心方式）によってインセンティブを与えるという仕掛けが設けられたのである。また、商品のコンセプトができあがった時に営業職員に対してインタビュー調査を行ない、販売する側の意見も取り入れている。

「暮しの保険」が個々の取引志向、すなわち新規契約の獲得のみに注力したマーケティング・アプローチすなわちマネジリアル・マーケティング²³⁾の下で開発された商品であるといえるのに対して、「ライフアカウント L. A.」の開発の背後には契約者との長期的リレーションシップの構築を志向し、契約者と生涯にわたって取引するというマーケティング・アプローチがあるといえるだろう。商品の仕組み、および販売する側の営業職員へのインセンティブなど、顧客と一生涯取引できるような商品設計、仕掛けづくりは、まさに関係性マーケティング²⁴⁾の実践である。言い換えれば、生保企業が顧客に対して、長期継続的な取引関係の維持という観点から、双方向的な対話・交互作用を重視し、価値をともに創造していくことにより、新商品やサービスを開発し、顧客の信頼を獲得し、相互利益と持続的成長を目指すマーケティング活動を行ないはじめたと考えられる。

関係性マーケティングにおける関係性の範囲は、生命保険の場合、外部顧客と

しての契約者のほかに、内部顧客である営業職員などが含まれると考えられる。関係性マーケティングと従来のマネジリアル・マーケティングと異なる点は、マネジリアル・マーケティングは顧客に対するフィット（適合）であるのに対し、関係性マーケティングでは交互作用であるという点である。そのためには企業と顧客は価値をともに創り出すという意味での共創・協働を実践し、常に双方向のコミュニケーションを長期継続的に行なう必要がある²⁵⁾。「ライフアカウント L. A.」の場合、顧客に対して「不満調査」を行なったこと、商品コンセプトができあがった時点で営業職員と顧客に対してインタビュー調査を行なったこと、保障内容の見直しの自在性を実現した商品設計、営業職員が年1回顧客に「ハッピーレポート」を手渡すようにしたこと、「明治生命 L. A. カード」の発行、24時間・年中無休の保険に関する相談を受け付ける専用フリーダイヤルの設置、インターネット・iモードでの「クイックMカスタマーダイレクト」による各種サービスの提供など、顧客および営業職員とのコミュニケーションをベースに開発された商品といえる。

「ライフアカウント L. A.」の開発は、国内生保会社による関係性マーケティングの実践の一例といえるが、顧客維持を継続的に実現するためには新しい商品（特約）を開発することによっていかに顧客のリピート率を高めるかが今後の課題となるだろう。さらに、顧客維持率を高めるためには、顧客との主な接点である営業職員の質的向上が大きな課題となる。よい商品が用意されても、商品を販売する営業職員が高度のコンサルティング能力をもたないと、顧客との関係を長期にわたって維持できなくなる。その意味で、既存の販売チャネルの再構築、あるいは新しいチャネルの開拓が重要となるだろう²⁶⁾。

6. お わ り に

本稿では、戦後注目すべき二つの商品開発を事例としながら、生命保険におけるマーケティング・アプローチの進化について考察した。

生命保険の普及度がまだ低かった昭和30年代の生保市場は、成長性の高い市場であり、顧客のニーズにマッチした、標準化された商品を、大量の営業職員を導入することによって新契約高を拡大させるというマス・マーケティングの手法が生保市場の拡大をもたらした。その意味で、「暮しの保険」は当時顧客の死亡保障ニーズの増大に適合したかたちで開発された商品であると同時に、営業職員の募集能率の向上と生保企業の収益の向上という生保経営上の要請にこたえた商品といえるだろう。

その後生命保険への加入率が高くなるにつれ、生保各社は顧客の買増、買替需要を喚起するためにセグメント商品、転換制度、大型の保障性商品を開発し、このような新しい商品を大量の営業職員を導入することによって販売していた。

90年代以降は顧客ニーズの多様化、市場の成熟化、経済の低迷、生保会社の経営破たんをきっかけに生じた生保離れなど、生保企業を取り巻く環境が大きく変化する中で、従来のように標準化された商品を、営業職員の大量導入によって大量販売するというマーケティング・アプローチに限界が生じた。新契約の伸び悩み、解約・失効率の増大により、生保企業の将来の収益源である保有契約高が減少している。このような環境の変化は、生保会社に従来とは異なったアプローチを要請しているといえる。すなわち、カスタマイズされた商品を顧客との双方向的なコミュニケーションプロセスを通じて提供し、顧客との長期的なリレーションシップを構築・維持・強化する関係性マーケティングの展開が求められている。言い換えれば、生保会社を取り巻く環境が大きく変化し、新契約の大幅な増加が

見込まれない状況の下では、マーケティングの目標を新契約の拡大による保有契約高の増加から、顧客の創造と維持、顧客と企業の相互利益の達成へと転換させ、マーケティング諸活動を変革させる必要がある。

明治生命の場合、「ライフアカウント L. A.」という商品を開発して、顧客側にとっては自分のライフステージに合わせて少ない負担で保障の見直しができること、企業側としては顧客との長期的な取引によって安定的な収益の向上を実現することを、目指そうとしたのである。さらに、このような商品開発は関係性マーケティングの展開には必要であるが、顧客とコミュニケーションを行なう営業職員を含む生保会社の従業員に対して内部マーケティング²⁷⁾を行うことも重要である。すなわち、従業員が顧客志向になり優れた商品を提供できるように従業員への動機付け、質的向上などを行っていくことが、長期的に関係性マーケティングを成功させるための重要な決定要因となる。

本稿では成熟化した生保市場においては関係性マーケティングの展開が重要であることを強調したが、生保各社がとるべき戦略はそれぞれの市場ポジションによって異なるであろう。すなわち全方位型の大手会社は利便性、自在性の高い商品の開発、あるいは保険料割引制度などの顧客囲い込み戦略、販売チャネルの再構築などによって顧客とのリレーションシップを構築し、顧客のさまざまなニーズにこたえようとするであろうが、他方、特定の市場に特化する中小会社はその市場のニーズに合わせて、独自のマーケティング戦略を展開することが考えられる。以上の戦略的多様性の解明は本稿の残された課題である。

（本稿の作成にあたってインタビューや資料収集等でご協力くださった日本生命、第一生命、明治生命、大同生命、ソニー生命の各社の担当者の方々と保険情報編集部に深く感謝申し上げます。なお、いうまでもなく、ありうるべき誤りはすべて筆者に帰せられるものです。）

注

- 1) 久保村・出牛・吉村・原田（2000）p.34参照。
- 2) 生保協会は、1957～58年に、6大都市および中小都市の2500世帯を対象として生命保険の普及状況、加入経路、目的、今後の加入意思などを調査した。また生保各社においても市場調査が実施されたが、たとえば、日本生命は1957年9月に電通とタイアップして初の全国的市場調査を実施した。日本生命保険相互会社（1992）p.176参照。
- 3) ちなみに、生命保険に関する研究においてマーケティングの用語が使用されるようになったのは昭和30年代に入ってからである。たとえば昭和32年に出版された『生命保険實務講座』第2巻では「マーケティング」についてふれているが、専ら「市場調査」について述べられている。武田（1981）pp.341-342参照。
- 4) 久保村・出牛・吉村・原田（2000）p.37-38参照。
- 5) 明治生命保険相互会社（1993）p.373参照。
- 6) 転換制度とは、既契約の責任準備金を解約控除なしで全額転換価格として活用し、転換後の新しい契約の一部に充当するとともに、契約者配当の権利をそのまま生かし、同一会社の新しい保険に転換できる制度である。広海・埴（1997）p.158参照。
- 7) 「ライフアカウント L. A.」の発売をきっかけに、住友生命が「LIVE ONE」（2001年3月）、朝日生命が「保険王」（2001年4月）、三井生命が「ザベクトル」（2001年9月）を発売した。
- 8) 詳しくは、米山（1997）pp.54-58参照。
- 9) デビット・システムとは、営業職員に一定の地区（デビット）を担当させ、その地区内の販売および集金その他の保全活動を行わせるとともに、主に集金管理の必要から営業職員の綿密な出勤管理を行なうものである。
- 10) 戦後インフレが進む中で、多くの生保会社においては長期性養老保険の募集を容易にするための商品開発が行なわれた。たとえば三井生命が1948年5月に発売した「希望保険」は、契約者が満期を自由に選択できる仕組みとなっており、日本生命が同年9月に発売した「自由満期保険」は、契約時から満4年を経過すれば満期を自由に設定できると同時に、解約控除を最初の4年間のみとした。しかしこれらの満期を自由に設定できる保険の中身は養老保険そのものであった。次に、養老保険の長期性の欠陥を補うために、養老保険と定期保険を組み合わせたものが現われ、日本生命が1946年に、安田生命が1947年に「5年定期付養老保険」を創設し、朝日生命は1948年に「自由満期・安定保険」を発売した。その後1950年代半ば頃までの間に数社から定期付養老保険が発売されたが、主力商品は依然として養老保険であり、定期付養老保険が業界全体として本格的に売られ始めたのは1959年に日本生命が「暮しの保険」を発売してからのことである。宇佐見（1984）p.275、赤間（1985）p.29-30参照。

- 11) 転換制度は、注6で述べたように既契約を活用して同じ生保会社の新たな保険を契約する方法であるが、契約者は既契約の解約に伴う解約控除のデメリットを除き配当の権利を確保して保障額を高額化したり、医療特約等新しく開発された特約が付加できて、低料後の最新の保険に加入できる。この制度のメリットは、契約者にとっては保険料負担を軽減して新しい保険に加入できること、また、保険会社にとっては自社の既契約者について他社への新規加入に比べて募集上優位になつことができる点にある。生命保険協会（1997）p.78参照。
- 12) 市場調査とは計画し、実行し、また統制するために役立つ事実を収集し、分析することである。AMAの1961年の定義によると、「商品ならびにサービスのマーケティングに関する諸問題についてのデータを組織的に収集し、記録し、分析することである」となっており、また、T. N. ベクソンならびに W. R. ダビドソンは「顧客の必要や欲求を確認するのに必要な知識の獲得をその目的としている」と述べている。久保村・出牛・吉村・原田（2000）p.72参照。
- 13) 敗戦直後にいくつかの会社から定期付養老保険が発売されたが、それはインフレに対抗した商品であった。たとえば日本生命が1946年に発売した5年定期付養老は、契約後5年間で安い死亡保障のみを行ない、6年目から自動的に養老保険に切り換わるものであり、また、朝日生命が1948年に発売した「自由満期・安定保険」は養老保険と同額の5年定期保険を組み合わせたものである。日本生命保険相互会社（1992）p.16、朝日生命保険相互会社（1990）p.88参照。
- 14) 当時の営業職員の給与は、定額給（固定給と準固定給の合計）と比例給（比例給と奨励給の合計）によって構成されていた。落合（1957）pp.85-96参照。
- 15) 吉田（1957）pp.113-114参照。
- 16) 日本生命保険相互会社（1992）pp.178-180参照。
- 17) 熊井（1978）pp.17-19参照。
- 18) 日本生命保険相互会社（1992）pp.176-177参照。
- 19) 日本生命保険相互会社（1992）pp.175-178参照。
- 20) 営業職員数と保有契約高の相関関係に関する実証研究として米山（1997）がある。この研究では、大手生保会社（上位7社）における営業職員数と保有契約高の相関関係が高いことが明らかにされた。
- 21) 1976年に開発された転換制度は、既契約者にとっては低料後の最新の保険に加入できるというメリットがあったが、1990年代末に入ってから、顧客が低金利の下で生保会社に転換を勧められ損していると、大手生保会社の「転換攻勢」に対してマスコミが生保会社を批判した。たとえば1999年6月18日付朝日新聞朝刊。
- 22) PPM（製品ポートフォリオ・マネジメント）では、市場成長率は低いが、相対市場シェアが大きく、販売額が多い製品を「金のなる木」と定義している。沼上（2000）pp.192-197参照。
- 23) マネジリアル・マーケティングはシステムズ・アプローチをベースにしており、

したがって、システムとしてのマーケティング戦略体系ではシステム目的として需要創造、需要拡大そして需要調達を設定し、システム目的の達成のための手段としてマーケティング・ミックスを取り揃える。そして、このようなマーケティング戦略体系をより精緻化する方向として、ターゲット・マーケティング、市場細分化、差別化などの手法が導入され発展してきたのである。和田（1998）p.29参照。

- 24) 関係性マーケティングは1990年代に入ってからマーケティング・マネジメント分野における一つの中心的パラダイムの色彩を強めてきた。関係性マーケティングは基本的に、マーケットシェアより顧客シェアを中心に、現在顧客との信頼関係を深め、より長期的な取引と共創価値創造を目指すマーケティングの発展形態といえる。嶋口（2001）p.21参照。
- 25) 上田（2000）pp.13-14参照。
- 26) 日本の生保会社の主力販売チャネルである営業職員の問題点および再構築については、金（2000）参照。
- 27) 内部マーケティング（internal marketing）は、従業員が消費者、顧客志向となり優れた製品やサービスを提供することができるように、通常マーケティングで用いられているのと同様な手法を用いて従業員への動機付けを行っていくことをいうのである。高橋（2000）p.75参照。

参 考 文 献

1. Abercromby, Keith and Joanna Hall [1994] *Development Products Which Are Bought Not Sold*, Presented to Staple Inn Actuarial Society On 25th October, 1994
2. 赤間光雄〔1985〕「定期付商品の変遷」『生命保険経営』（生命保険経営学会）第53巻第3号，pp.28-41
3. 朝日生命保険相互会社〔1990〕『朝日生命百年史 下巻』
4. 広海孝一・塙善多〔1997〕『保険用語辞典』日本経済新聞社
5. 保険研究所『インシュアランス生命保険統計号』各年版
6. ジェームス・H・ギルモア&B・ジョセフ・パインⅡ（近藤敬・三浦和仁共訳）〔1997〕「マス・カスタマイゼーションの4つの戦略」『ダイヤモンドハーバードビジネス』Apr.-May 1997, pp.26-37
7. 片山悠〔1971〕「普通保険」新生命保険実務講座刊行会編『新生命保険実務講座 第4巻 マーケティングⅡ』有斐閣，pp.39-79
8. 加藤伸二〔1996〕「マーケティングパラダイムの変化とデータベース・マーケティング—顧客と対話するための情報共有の仕組みづくり—」『ニッセイ基礎研究所調査月報』（ニッセイ基礎研究所）1996.2, pp.37-60

9. 金 瑠〔2000〕「生命保険販売チャネルの問題点とその再構築戦略―日英比較を中心に一」『文研論集』（生命保険文化研究所）第131号, pp.277-304
10. 久保村隆祐・出牛正芳・吉村寿・原田保〔2000〕『マーケティング読本』（第4版）東洋経済新報社
11. 熊井晃〔1971〕「商品政策」新生命保険実務講座刊行会編『新生命保険実務講座 第4巻 マーケティングⅡ』有斐閣, pp.1-37
12. 明治生命保険相互会社〔1993〕『創業第二世紀の明治生命110年史』
13. 日本生命保険相互会社〔1992〕『日本生命百年史 下巻』
14. 沼上幹〔2000〕『わかりやすいマーケティング戦略』有斐閣
15. 落合三次〔1957〕「外野給与」有斐閣編集部編『生命保険実務講座 第二巻 業務編（上）』有斐閣, pp.79-109
16. Payne, Adrian〔1993〕*The Essence of Services Marketing*, Prentice Hall
17. Reichheld, Frederick F. and W. Earl Sasser, Jr〔1990〕“Zero Defections: Quality Comes to Services”, *Harvard Business Review*, September-October 1990, pp.105-111
18. 生命保険協会〔1997〕『生命保険講座 生命保険営業』
19. 生命保険新実務講座編集委員会・（財）生命保険文化研究所〔1990〕『生命保険新実務講座 第4巻 マーケティングⅡ』有斐閣
20. 嶋口充輝〔1997〕「顧客関係性構築へのマーケティング」『ダイヤモンドハーバードビジネス』Apr.-May 1997, pp.16-25
21. 嶋口充輝〔1998〕「顧客創造の革新的マーケティング―顧客開拓から顧客維持に向けて―」嶋口充輝・竹内弘高・片平秀貴・石井淳蔵編『マーケティング革新の時代① 顧客創造』有斐閣, pp.1-24
22. 嶋口充輝〔2001〕「関係性マーケティングの現状と課題」日本マーケティング協会監修、池尾恭一編『マーケティング・レビュー』同文館, pp.21-33
23. 下和田功〔2000〕「市場の成熟化と生保マーケティング戦略」安井信夫先生古希記念論文集刊行委員会編『変化の時代のリスクと保険』文真堂, pp.3-18
24. 総理府統計局編『日本統計年鑑』各年版 日本統計協会
25. 高橋秀雄〔2000〕『サービス業の戦略的マーケティング』（第2版）中央経済社
26. 武田久義〔1981〕「生命保険マーケティングの体系化をめぐるノート」『桃山学院大学経済論集』（桃山学院大学総合研究所）第22巻第4号, pp.339-363
27. 戸谷圭子〔2000〕「金融実務へのマーケティング導入の留意点」朝野熙彦・木島正明編『金融マーケティング』朝倉書店, pp.165-175
28. 上田隆穂〔2000〕「マーケティング理論入門」朝野熙彦・木島正明編『金融マーケティング』朝倉書店, pp.1-27
29. 宇佐見憲治〔1984〕『生命保険業100年史論』有斐閣

30. 和田充夫〔1998〕『関係性マーケティングの構図』有斐閣
31. 和田充夫〔2001〕「マーケティング・マネジメント論の進展」日本マーケティング協会監修、池尾恭一編『マーケティング・レビュー』同文館, pp.3-10
32. 吉田潤作〔1957〕「市場調査」有斐閣編集部編『生命保険実務講座 第二巻 業務編（上）』有斐閣, pp.110-143
33. 米山高生〔1997〕『戦後生命保険システムの変革』同文館